

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**VIVIAN MONTE ALTO MARQUES VILLARES**

**O PERFIL DO GESTOR DE PESSOAS COM DESENVOLVIMENTO PARA A  
EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPES, FRENTE ÀS MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**VIVIAN MONTE ALTO MARQUES VILLARES**

**O PERFIL DO GESTOR DE PESSOAS COM DESENVOLVIMENTO PARA A  
EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPES, FRENTE ÀS MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS.**

**Trabalho de Conclusão do Estágio Supervisionado,  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal  
de Santa Catarina, área de concentração em Recursos  
Humanos.**

**Orientador: Prof. Ms. Dante Marciano Girardi**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**VIVIAN MONTE ALTO MARQUES VILLARES**

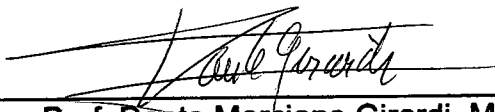
**O PERFIL DO GESTOR DE PESSOAS COM DESENVOLVIMENTO PARA A  
EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPES, FRENTE ÀS MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciência da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de fevereiro de 2004.

---

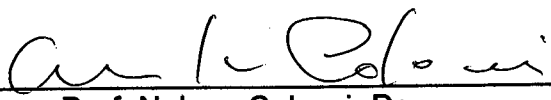
**Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski**  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

**Prof. Dante Marciano Girardi, Ms.**  
Orientador



---

**Prof. Nelson Colossi, Dr.**  
Membro



---

**Prof. Gerson Rizzatti, Dr.**  
Membro

*Dedico primeiramente à Deus por ter me dado essa oportunidade e por sempre iluminar meu caminho, e à minha família, em especial aos meus pais e ao meu esposo Marcelo pelo amor e compreensão, apoio, essenciais para a conclusão deste trabalho.*

## **AGRADEÇO,**

*Ao chegar ao fim do curso de Bacharel em administração, percebo que várias pessoas tiveram papéis importantes nesta caminhada, que iniciou-se há 5 anos aproximadamente, desde aqueles que incentivaram-me ,quanto aqueles que apoiaram-me.*

*Dentre essas pessoas gostaria de agradecer em especial:*

*Ao meu esposo Marcelo, pela compreensão pelos momentos que nos privamos do convívio efetivo.*

*Aos meus pais, Lydio e Anna Helena, pelos ensinamentos e confiança.*

*Aos meus irmãos, Karen e Luiz Carlos, por sermos uma família.*

*Ao meus amigos Elaine e Robson pelo apoio e ajuda no desenvolver deste trabalho.*

*Ao professor Dante, pelo ensinamento e por sua compreensão.*

*Aos professores em geral com os quais tive o privilégio de conviver e aprender, que não mediram esforços para que hoje obtivesse o máximo de aproveitamento possível, ministrando suas disciplinas com especial dedicação e comprometimento*

*Aos colegas de classe pelos momentos compartilhados.*

*Aos demais amigos pelos incentivos recebidos.*

*E principalmente a Deus que me proporcionou essa oportunidade e tem sempre guiado os meus caminhos.*

*“Os sábios, pois, resplandecerão como o resplendor do firmamento; e os que a muitos ensinam a justiça refulgirão como as estrelas, sempre e eternamente”*

*Daniel 12:03*

## **RESUMO**

**VILLARES, Vivian M. A. M. Perfil do Gestor de pessoas, com desenvolvimento para a eficiência do trabalho em equipe, frente as mudanças organizacionais. (73f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004**

A pesquisa tem por objetivo Identificar o perfil do gestor de pessoas, para melhorar o desempenho pessoal em face os diferentes modelos organizacionais, tornando mais eficiente o trabalho em equipe frente às mudanças. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, com investigação bibliográfica, e teve uma abordagem qualitativa. O tema trabalho em equipe tem se destacado na literatura de administração, assim também os modelos de aprendizagem organizacional que são relacionados a própria cultura da empresa. As mudanças organizacionais requereram a transferência dos gerentes de recursos humanos para os Gestores de Pessoas devido a necessidade de adaptação ao novo ambiente. (interno e externo). O mercado competitivo necessita que as empresas se posicionem rapidamente com as transformações, por isso devem valorizar os talentos de cada um dos seus colaboradores. O perfil do Gestor de Pessoas é definido de acordo com a crença e os valores da empresas e sua capacidade de criar modelos e princípios para todo o sistema da organização no alcance dos objetivos previamente determinados.

**Palavras-chave:** Gestor de pessoas; modelos da administração; mudanças organizacionais; trabalho em equipe.

## **LISTAS DE FIGURAS**

<b>Figura 01 – Visão sistêmica do modelo de gestão.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 02 – Condições para uma efetiva participação das pessoas.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 03 – Autoprojeto.....</b>	<b>66</b>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 Justificação do estudo .....	13
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Abordagem da pesquisa .....	16
2.2 Tipo de pesquisa .....	17
2.3 Objeto de estudo .....	17
2.4 Procedimento adotado na realização da pesquisa .....	18
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
3.1 Sistema de Gestão .....	19
3.2 Modelo .....	20
3.2.1 Definição de modelo .....	20
3.2.2 Modelo de gestão .....	22
3.3 Modelos de administração. ....	27
3.3.1 Conceito de administração .....	27
3.3.2 Modelo de administração científica. ....	29
3.3.3 Modelo de relações humanas. ....	30
3.3.4 Modelo de administração burocrática .....	33
3.3.5 Modelo sistemático de administração. ....	35
3.3.6 Modelo contingencial de administração. ....	36
3.3.7 Modelo de administração por objetivos (APO) .....	38
3.3.8 Modelo de administração estratégica .....	40
3.3.9 Modelo de administração participativa. ....	42
3.3.10 Modelo de administração empreendedora. ....	44
3.3.11 Modelo de administração holística. ....	46
3.3.12 Modelo de administração virtual .....	48

3.4      Modelo de Gestão de Pessoas. .... 51

3.4.1    Administração de recursos humanos. .... 51

3.4.2    Novas perspectivas para o Gestor de Pessoas..... 51

3.4.3.   O futuro da gestão de pessoas. .... 54

3.5      Eficiência do trabalho em equipes..... 56

3.5.1    Definição de eficiência ..... 56

3.5.2    Trabalho em equipes..... 56

3.6      Mudança organizacional. .... 60

3.6.1    Aprendizado organizacional ..... 62

**4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 69**

**5 SUGESTÕES..... 70**

**REFERENCIAS..... 71**

## **1 INTRODUÇÃO**

Durante anos compreendeu-se que as áreas de recursos humanos fundamentavam-se nas necessidades de controlar e dirigir os trabalhadores, acompanhando horas de trabalho, ausências e horários. O termo gestor de recursos humanos gerava uma percepção de distância, inflexibilidade e burocracia. Tais percepções foram evoluindo ao longo dos tempos e grandes descobertas baseadas em pesquisas elevaram o gestor de recursos humanos à função de gestor de pessoas.

Com as mudanças constantes o papel do profissional que trabalha com pessoas que até então era operacional, contratando, cadastrando, selecionando, administrando folhas de pagamento e efetuando demissões, hoje está baseado na administração e estratégia do negócio, muitas vezes atuando como consultor em gestão de pessoas.

Busca-se no presente trabalho promover um levantamento teórico sobre a Administração de Recursos Humanos – ARH, sua evolução histórica, estilos, sistemas e objetivos, o que se considerava como dificuldades básicas e as funções do administrador de recursos humanos, até chegar-se a evolução da área como gestão de pessoas e o seu principal responsável como gestor de pessoas. Além disso, proporcionar um ambiente favorável para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe. Visando que este tem estado em lugar de destaque na literatura especializada na área.

## 1.1 Tema e problema da pesquisa

A época atual , como se sabe, vem sendo marcada por grandes e rápidas mudanças. A tendência mundial hoje aponta para a transculturalidade e a transnacionalidade como decorrência do processo de globalização, onde também se percebe um movimento para não se deixar perder a cultura e os valores locais. No mundo empresarial, o ser humano caminha para deixar de ver a organização em que trabalha com um mecanismo onde é apenas uma peça.

As empresas, por sua vez, passam a tratá-lo como um indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas e otimizadas. Tanto pela situação econômica do País quanto pelas mudanças ocorridas nas empresas; o profissional de recursos humanos deverá apresentar-se com um perfil bastante diferente. Já não se pode permitir que os caprichos do mercado de trabalho determinem quem sai e quem fica na empresa. As organizações que forem incapazes de modificar seus sistemas de recursos humanos , até este momento tratando os trabalhadores como recursos, mesmo para atender às realidades do futuro, perderão a vantagem competitiva. Aquelas que conseguirem criar um modelo novo e dinâmico de recursos humanos irão segurar os talentos altamente qualificados, necessários para o sucesso no ambiente futuro de competição global.

Pergunta-se então:

**Qual o perfil do gestor de pessoas para melhorar o desempenho pessoal em face os diferentes modelos organizacionais, desenvolvendo de forma mais eficiente o trabalho em equipe frente as mudanças organizacionais?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o perfil do gestor de pessoas, para melhorar o desempenho pessoal em face os diferentes modelos organizacionais, tornando mais eficiente o trabalho em equipe frente às mudanças.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil do gestor de pessoas;
- b) Analisar os modelos de gestão;
- c) Identificar um método para melhorar o desempenho pessoal;
- d) Analisar a eficiência do trabalho em equipe frente as mudanças organizacionais.

## 1.3 Justificativa

Países com grande desenvolvimento econômico e empresarial vêm buscando, acentuadamente, o apoio administrativo das consultorias organizacionais. Também no Brasil, essa atividade se encontra em fase de expansão, embora com taxas de crescimentos inferiores as dos Estados Unidos e de outros países desenvolvidos (LARA, 1993).

Embora haja uma presença crescente desta atividade no processo de gestão das empresas brasileiras, assim como encontram-se algumas publicações que abordam os serviços de consultoria e o trabalho do gestor de pessoas.

Atualmente em todo o mundo as organizações buscam cada vez mais novas alternativas para gerir negócios que venham contribuir para a melhoria de resultados com eficiência e eficácia.

Conforme Pinchot e Pinchot (1994), parece estar mais perto a realidade dos modelos de sistemas tendo como base de gestão o uso da inteligência individual e grupal dos componentes das organizações. Este parece ser o novo paradigma que vem comandando as organizações, pois reúne as habilidades indispensáveis para enfrentar a globalização dos mercados, que a cada dia se torna mais competitivo.

Contudo para implementar estes programas inteligentes de gestão, é preciso que haja grande disposição, consciência, vontade e comprometimento com as transformações do todo. As organizações tem se tornado cada vez mais exigentes, com necessidades de adaptação e de oferecer produtos e serviços de melhor qualidade aos seus clientes. Buscam técnicas que solucionem problemas; mas esquecem que a solução requer mais do que a mera aplicação dessas que seguem roteiros padronizados..

Processos mentais e emocionais profundos precisam ser ativados tanto em um nível do indivíduo, quanto no grupo de uma forma geral, pois estes determinaram a qualidade dos resultados finais.

Segundo Oliveira (2003), as técnicas não fazem mais do que operacioná-los, enquanto o método garante a sua coerência global. O amadurecimento das equipes no sentido da cooperação e da produtividade depende da capacidade de se conduzirem

competentemente os fenômenos psicológicos, o que seria tarefa para dinâmicas de grupo. Para quem aborda do ponto de vista sistêmico, a fusão de ambos é natural e inevitável, com efeitos poderosos sobre a capacidade dos grupos de trabalho para a implementação da melhoria contínua.

A escolha do tema deu-se pelo interesse de desenvolver um trabalho que mostre a importância, a necessidade de um trabalho contínuo por gestores de pessoas com os indivíduos de uma organização, para que se torne mais eficiente o trabalho em equipe, provocando mudanças em toda uma cadeia e se tornando cada vez mais preparado para um mercado competitivo.

## **2. METODOLOGIA**

Após a definição do tema, do problema e dos objetivos deste trabalho, discute-se nesse tópico os procedimentos metodológicos que servem de suporte para o desenvolvimento do estudo.

A metodologia é um ponto de encontro e de convergência entre pesquisadores e filósofos e tem com objetivos, convidar a filosofia a interessar-se pelos problemas práticos, e assim ajudar a compreender nos mais amplos termos não os produtos da pesquisa mas o próprio processo ( CASTRO, 1977).

Segundo Richardson (1985), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Para se determinar qual o método de investigação apropriado para a descrição e explicação de fenômeno em pesquisa científica, faz-se necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema.

### **2.1 Abordagem da pesquisa**

Este trabalho desenvolveu estudos em relação aos fatores que influenciam o perfil do Gestor de Pessoas por intermedio da abordagem qualitativa.

Para Minayo (2000) a ciência social tem sua pesquisa voltada para os seres humanos, dentro de uma relação entre o sujeito e objeto, onde este é totalmente qualitativo, apresentando sua realidade no contexto da dinâmica existente em uma forma individual ou coletiva da sociedade em que se estuda,



extraindo desse dinamismo as possibilidades dos significados necessários a pesquisa.

Segundo Chizzotti (2001), a finalidade de uma pesquisa qualitativa é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas com transformáveis, onde pesquisador e pesquisado assumem, voluntariamente.

## 2.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizada foi do tipo exploratório com investigação bibliográfica utilizando livros, artigos científicos, periódicos e paginas da internet.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, objetivando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente englobam levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso (GIL, 1994).

## 2.3 Objeto de estudo

Com base nas informações coletada e teorias estudadas, esta pesquisa teve como objeto de estudo a ser desvendado, o perfil do Gestor de Pessoas frente às mudanças organizacionais.

## 2.4 Procedimento adotado na realização da pesquisa

Para Castro (1977), o objeto da atividade científica é a classificação metódica dos fatos, seguida pela identificação de suas relações e seqüências repetitivas. Um estudo científico pode buscar a identificação dessas relações mediante o estudo de frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados.

Deste modo, com a análise dos conceitos de vários autores e através do contexto histórico dos modelos de administração examinou-se fatos da realidade empresarial perante as diversas mudanças do mercado globalizado. Identificando e analisando o objeto de estudo, que é o perfil do Gestor de Pessoas.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Sistema de gestão**

De acordo com Guerreiro (1989), a gestão tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um processo de tomada de decisões. A gestão existe, portanto, em função da necessidade de se tomar decisões.

Para Stoner e Freeman (1995), a tomada de decisão é a identificação de um problema específico e escolha de uma linha de ação para se resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade, é uma parte importante do trabalho de todo administrador.

Portanto, a eficácia da tomada de decisão está ligada a capacidade do gestor em identificar o problema. Para Stoner e Freeman (1995, p.182), “ o processo de identificação do problema é muitas vezes informal e intuitivo” .

Assim, a identificação do problema nem sempre é confiável. Administradores cometem erros na identificação dos problemas. Stoner e Freeman (1995) descrevem três categorias principais de armadilhas que os administradores podem encontrar na percepção dos problemas: falsa associação de eventos, falsa expectativa de eventos e falsas auto-percepções e imagens sociais.

Para Guerreiro (1989), o ser humano é potencialmente um tomador de decisões, devido ao seu livre arbítrio, liberdade que possui de implementar suas ações que o conduzem ao atendimento das suas necessidades, e porque normalmente existem diversas alternativas de ação disponíveis.

Explica que a potencialidade de tomar decisões dos indivíduos se manifestam igualmente nas empresas. A empresa, como os indivíduos, tem

propósitos a serem atingidos e precisa, portanto, decidir sobre que ações e como devem ser executadas, de forma a atingir tais propósitos.

Jones (1973, p.28) explica que:

decisão é como um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficaz à sua disposição para alcançar os objetivos ou o objetivo visado no momento – ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto.

Portanto, decisão pode ser considerada como uma conclusão a que chegou uma determinada pessoa sobre com deve agir, depois da análise de qual a melhor alternativa para alcançar os objetivos traçados.

Nas empresas, de acordo com Guerreiro (1989), os eventos econômicos se constituem nos objetivos de tomada de decisão, e os indivíduos tomadores de decisões são os gestores.

Assim, o sistema de gestão de uma empresa compreende o processo de planejamento, execução e controle e é determinado fundamentalmente pelo seu modelo de gestão, que corresponde às crenças, valores e princípios básicos que regem a forma como ela é administrada.

## 3.2 Modelos

### 3.2.1 Definição de modelo

O ser humano, até hoje pelo menos, tem resolvido problemas trabalhando com abstrações da natureza submetida a estudo. Essas abstrações são modelos.

Os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho, explícito ou não, de seleção de elementos relevantes da porção da realidade em análise.

Nas ciências sociais o termo “Teoria” e o termo “Modelo” estão diretamente associados, pelo fato de os modelos terem sido desenvolvidos a partir da teoria.

Um modelo pode ser caracterizado como um artifício para expressar a teoria de forma clara e conveniente. É uma simplificação deliberada para facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação de aspectos fundamentais relativos ao problema em foco.

O advento da ciência da administração e a crescente utilização de métodos quantitativos tem estimulado o emprego de modelos, não só porque a mente humana é incapaz de captar ou entender, sem auxílio necessário, as complexidades de um problema de decisão.

Através da simplificação das complexidades da vida real, de tal forma que a mente humana possa captar pelo menos o significado dos relacionamentos mais importantes, os modelos clareiam as etapas de questões que devem ser respondidas.

Portanto, eles oferecem oportunidades para melhorar a qualidade de predições, assim como para melhorar a qualidade de informações utilizadas no processo de tomada de decisão, pela definição mais precisa do tipo de informação requerida.

### 3.2.2 Modelo de gestão

De uma forma explícita ou não, o modelo de gestão sempre existe numa empresa e se constitui de um conjunto de idéias, normas, princípios e conceitos, que reflete as crenças e valores dos proprietários do capital, com o objetivo de estruturar as principais relações organizacionais e garantir o bom funcionamento da empresa.

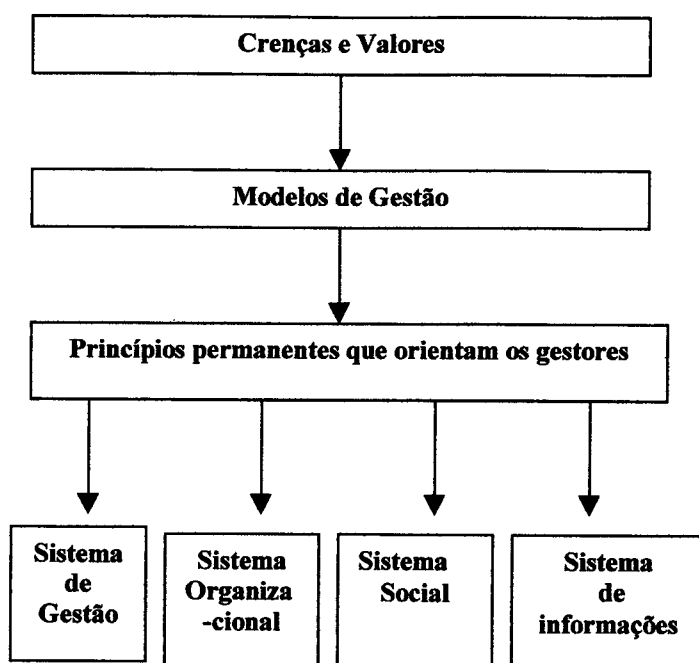
O modelo de gestão deve conter as regras dos donos da organização, no que se refere aos procedimentos dos gestores na empresa, funcionando como direcionador da gestão empresarial.

Parisi e Nobre (1999) mencionam que esse modelo trata das regras de relacionamento entre os acionistas (ou seus representantes) e os gestores da empresa. Uma versão explícita do modelo é importante e evita que o gestor desperdice tempo e energia, tentando deduzir como se espera que ele atue.

Portanto, é altamente recomendável que a empresa tenha um modelo de gestão formal, especialmente em uma organização, que é bastante descentralizada e com interação muito grande entre diversas áreas.

Uma característica importante do modelo de gestão, de acordo com Farias (1998) diz respeito à temporalidade de suas normas. Nele só devem constar princípios duradouros, que não dependem de conjunturas ou fiquem à mercê de modismo.

Demonstra-se na Figura 1 a visão sistêmica do modelo de gestão. A seguir:



**Figura 1 – Visão sistêmica do modelo de gestão**

Fonte: Parisi e Nobre (1999, p.112).

Observa-se que o modelo de gestão é formado com base nas crenças e valores dos acionistas, que acabam se refletindo em princípios permanentes definidos no modelo e que condicionam a atuação dos gestores.

De acordo com Guerreiro(1989), o modelo de gestão é caracterizado como um subsistema do sistema institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados que assegurem:

- a) a redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- b) o estabelecimento de uma estrutura de operações adequadas que possibilite o suporte requerido às suas atividades;

- c) a orientação geral dos esforços através de um estilo e “filosofia” de trabalho que criem atitudes construtivas;
- d) a adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das suas atividades;
- e) a aferição se a empresa está cumprindo a sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- f) o conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externos e internos e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período e de onde e no que “as coisas” não correram satisfatoriamente.

Esses princípios condicionam a atuação dos gestores no sentido de que a empresa cumpra a sua missão, ou seja, esses princípios demonstram claramente as regras dos donos do capital no que se refere aos procedimentos dos gestores na empresa.

Guerreiro (1989) ressalta que o conjunto de princípios e definições do modelo de gestão impacta todos os demais subsistemas do sistema empresa a saber:

- a) sistema físico – é impactado quanto à tecnologia utilizada nos processos produtivos, nível de modernização dos escritórios, utilização de edifícios próprios ou alugados;
- b) sistema social – é impactado por definições como, admitir profissionais já experientes ou dar ênfase no potencial das pessoas ministrando



treinamentos necessários e investimentos na formação dos mesmos; manter programas de prêmios incentivos;

c) sistema formal - é impactado quanto aos princípios básicos de estrutura organizacional, grau de descentralização de autoridade, grau de formalidade da estrutura;

d) sistema de informação – esse sistema é impactado quanto ao nível de investimentos em sistemas, se as informações requeridas deverão ser obtidas por sistemas formais ou não, próprias ou pacotes, gerais ou específicas, integrado ou não;

e) sistema de gestão – é impactado quanto a se haverá ou não planejamento estratégico e operacional e suas características básicas, curto e/ou longo prazo, amplitude, frequência e metodologia empregada.

Desta forma, o modelo de gestão, que é caracterizado como um subsistema do sistema institucional, impacta a todos os demais subsistemas da empresa. Estes impactos podem se dar de maneiras diferentes nas empresas, dependendo das crenças, valores e convicções dos empreendedores e administradores da empresa.

Guerreiro (1989) apresenta um conjunto básico de definições que devem incorporar o modelo de gestão da empresa.

a) deve haver planejamento estratégico;

b) os planos devem ser estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais;

c) deve haver planejamento operacional;

d) deve haver controle das atividades;

e) o planejamento deve contemplar o curto e longo prazo;

- f) os desempenhos devem objetivar tanto a eficácia quanto a eficiência;
- g) deve haver revisões e ajustes sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis dos ambientes externo e interno que invalidem os planos;
- h) deve haver uma preocupação com a identificação e a avaliação das impactações das variáveis internas e das variáveis ambientais (inflação, alterações/ajustes nos planos, volume operacional, eficiência):
- i) a gestão deve ser voltada principalmente para a rentabilidade, compreendendo a contribuição dos produtos e das áreas organizacionais;
- j) o controle deve ser executado em nível das áreas operacionais, ao nível da administração das áreas operacionais e nas empresas como um todo;
- k) devem ser atribuídos às áreas custos e receitas sobre os quais elas tenham efetivo controle;
- l) nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e eliminar “ áreas cinzentas”;
- m) a gestão deve contemplar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos;
- n) os resultados deve evidenciar, separadamente, as contribuições das gestões operacionais e financeiras de cada área;
- o) o sistema de informações gerenciais deve ser formal e possibilitar interfaces com os sistemas operacionais, objetivando a integração;
- p) o sistema de informações deve ser estruturado sob o conceito de banco de dados;
- q) as informações e relatórios devem atender os conceitos e o modelo de decisão dos usuários;

- r) a mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização de conceitos econômicos; e
- s) aos recursos, produtos/serviços das diversas atividades devem ser atribuídos, respectivamente, custos e receitas com base no valor de mercado.

A importância desse conjunto básico reside no fato de que as características do sistema de gestão, empregado pela empresa, segundo Guerreiro (1989), dependem fundamentalmente dessas definições e, por outro lado, a caracterização do sistema de informação que deve dar suporte ao processo de gestão depende das características do sistema de gestão, e sobretudo das definições do modelo de gestão.

Entretanto, o modelo de gestão é baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerente entre si, que refletem as crenças e valores dos proprietários da empresa, com objetivo de orientar os gestores no cumprimento da missão da organização.

A partir do modelo de gestão definido para a empresa é caracterizado o processo de gestão que será adotado pela organização.

### 3.3 Modelos de administração

#### 3.3.1 Conceito de administração

A palavra administrar tem vários significados: Michaelis (1998), traduz como gerir, ministrar, conferir. Entretanto, quando se trata de empresas, organizações é importante a busca de um consenso em seu significado.

Kwasnicka (1995), administração é um processo interativo fundamental, que busca a obtenção dos resultados específicos.

Para Stoner e Freeman (1995), define administração como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.

A administração já foi chamada de “a arte de fazer coisas através de pessoas” esta definição foi dada por Follet *apud* Stoner e Freeman (1995), chamando a atenção para o fato de que os administradores alcançam objetivos, consequentemente de todos realizarem as tarefas necessárias.

Cabe ressaltar que não é possível definir um conceito universal, pois a definição muda à medida que muda os ambientes da organização.

Com o passar dos anos, à medida em que, o conhecimento sobre como conduzir e lidar com organizações foi sendo pesquisado, organizado e sistematizado por diferentes estudiosos, observou-se a formação e surgimento das Escolas de Administração. Cada Escola de Administração apresenta um modelo, que por sua vez expõe sua filosofia, se o conceito, sua estruturação e suas técnicas gerenciais, na tentativa de organizar o trabalho de gerenciar pessoas e recursos em direção a objetivos pré-estabelecidos.

Apesar da antigüidade das práticas da administração, esta área do conhecimento só passou a se sistematizada com o rigor científico a partir de 1903, quando estudos e pesquisas realizadas permitiram aplicar o método científico para descrever, explicar e prever o que acontecia na condução e manejo de pessoas e recursos componente de organizações humanas atuantes em várias áreas e segmentos da sociedade.

A partir do ano de 1903 até 2002 surgiram, em seqüência histórica, os Modelos de Administração: Científico, Relações Humanas, Burocrático, Sistêmico, Por Objetivos, Estratégico, Participativo, Empreendedor, Holístico e Virtual (CHIAVENATO, 1999).

### 3.3.2 Modelo de administração científica

O modelo surgiu em parte, da necessidade de se aumentar a produtividade, buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.

Este teve início nos Estados Unidos e na França, com estudos de Taylor e Fayol, por volta do início do século XX. Tinha como objetivo principal, fundamentar cientificamente as atividades de administração, eliminando suas formas empíricas e improvisadas (Gil, 1994)

Kwasnicka (1995), discorda quando diz que apesar de admitir-se que a história da administração científica começou com *Frederick Wisslow Taylor* em 1895, há indícios de que o enfoque científico de controlar as indústrias teria uma origem anterior, especialmente na Grã-Bretanha em 1795.

Em se tratando dos estudos de Taylor a autora mostra que para ele o objetivo principal era resolver o problema dos salários, por verificar que no sistema de pagamento por dia trabalhado, os homens logo concluíram que não havia nenhuma vantagem, o trabalho árduo. Então viu a necessidade de criar um método para obter o tempo - padrão e o tempo unitário por ações do trabalho no todo.

Segundo Stoner e Freeman (1995), Taylor acreditava que os trabalhadores que se alcançassem os padrões mais elevados não precisariam ter medo de ser despedido, porque se beneficiariam de sua maior produtividade.

Kwasnicka (1995), nos fala da contribuição de Fayol com a aplicabilidade de seus princípios nas funções administrativas, que vêm sendo utilizado até os dias de hoje: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Stoner e Freeman (1995), ainda destaca que Fayol acreditava que com previsão científica e método adequado de administração, os resultados satisfatórios seriam inevitáveis.

O pensamento central pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador a medida que planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e souber comandar e controlar suas atividades. Uma das idéias centrais do modelo é a do *Homo Economicus*. O homem é um ser eminentemente racional e ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponível, bem como as conseqüências da opção por um deles.

Silva (1996), discorda quando afirma que o controle por supervisão é uma agressão, melhor seria o controle por resultados.

### 3.3.3 Modelo de relações humanas

O modelo de relações humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

Um dos primeiros estudiosos desse modelo foi Elton Mayo que viu a necessidade de reconhecer e explicar a natureza humana ou a dinâmica da organização.

Kwasnicka (1995) mostra que o administrador da organização deve entender as reações de seus subordinados em relação aos seus trabalhos e as mudanças que ocorrem, ele precisa entender o que eles desejam do trabalho.

Para Stoner e Freeman (1995), relações humanas é um termo freqüentemente usado para descrever o modo como os administradores interagem com seus subordinados.

Os autores ainda destacam que esse modelo ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou, além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engrenagem.

Kwasnicka (1995) ainda destaca o estudo de *Hawthorne* que representou um marco neste modelo de administração. As conclusões mais importantes desse estudo foram.

- a) determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo;
- b) os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo;
- c) as recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento do indivíduo;
- d) o reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados;
- e) as relações humanas constituem as interações entre pessoas e grupos;
- f) a importância do conteúdo do cargo no moral do indivíduo.

As idéias centrais desse modelo é que o mais importante que o indivíduo é o grupo. O trabalho é uma atividade grupal.

O *Homo Social* em substituição ao *Homo Economicus*, com as seguintes características:

O homem é apresentado como um ser, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas;

O homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;

Em que pesem as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

O grupo informal – Os grupos informais são aqueles constituídos por um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se, direta e freqüentemente. A escola reconheceu o papel do grupo e sua influência dentro da empresa. Os grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle sobre os hábitos no trabalho e atitudes do trabalhador individualmente.

A colaboração grupal não ocorre por acidente, mas ao contrário, deve ser planejada e desenvolvida. Se tal colaboração for alcançada, as relações no trabalho podem chegar a uma coesão que resista aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.

Participação nas Decisões – o homem deveria participar da decisão que desse origem à tarefa que fosse executar; porém, esta participação tinha restrições. A sua amplitude deveria variar de acordo com a situação e com o padrão de liderança. Imaginava-se que o tipo de liderança mais eficaz seria o democrático, onde o subordinado teria ampla possibilidade de opinar sobre o próprio trabalho,



contribuindo para o seu aperfeiçoamento e o controle deveria ser feito por resultados.

O mundo social do adulto é padronizado, primeiramente, em relação e sua atividade no trabalho.

A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação do moral do trabalhador e da sua produtividade, do que as condições físicas sob as quais ele trabalha.

O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiência são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da fábrica.

Esse modelo embora pareça que se preocupa exclusivamente com o bem estar dos trabalhadores, no fundo favorece decisivamente a administração.

Essa teoria tem sido criticada, tenazmente, pelo fato de desenvolver uma sutil estratégia de enganar os operários e fazê-los trabalhar mais e exigir menos. Essa estratégia manipulativa visava modificar o comportamento do empregado em favor dos objetivos da administração.

### 3.3.4 Modelo de administração burocrática

A partir da década de 40, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica – pelo seu mecanicismo, como à teoria das Relações Humanas – pelo seu romantismo ingênuo, revelavam a falta de uma teoria da organização, sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Alguns estudiosos foram buscar nas obras de um sociólogo, Max Weber, a inspiração para essa nova teoria da organização. Surgiu assim a Teoria da Burocracia na Administração.

Kwasnicka (1995) destaca que esse modelo foi primeiramente descrito como um tipo ideal de estrutura organizacional por Max Weber; e quando este desenvolveu o seu modelo, não havia intenções de que esse fosse um modelo para organização, mas muito mais, um identificador das características típicas de determinados tipos de organização.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

As idéias centrais desse modelo segundo Max Weber:

- a) normas e regulamentos exaustivos;
- b) divisão do trabalho com cargos definidos;
- c) desempenho estabelecido por padrões e procedimentos definidos;
- d) hierarquia preestabelecida;
- e) autoridade única do superior;
- f) seleção e promoção através da competência técnica,
- g) profissionalização dos participantes.

Tem como objetivos: a máxima eficiência da organização; o *Homo Administrativo*, extremamente preocupado com o aspecto racional do comportamento humano; e o processo de tomada de decisão é considerado uma das idéias centrais deste modelo. Esse processo decisório envolve a seleção, consciente e inconsciente, de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influencia e autoridade.

Enfatiza as normas e regulamentos; formalismo das comunicações, divisão racional do trabalho; impessoalidade; hierarquia da autoridade; rotinas padronizadas e meritocracia e competência técnica.

Só que os objetivos partem dos fundadores ou dirigentes. Portanto, a concentração da administração, como uma estrutura de tomada de decisões, se refere aos efeitos de projetos formais sobre a tomada de decisões, não incluindo uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal. A análise é mais descritiva (mostra o que é) e menos prescritiva (mostra o que deve ser).

### 3.3.5 – Modelo sistemático de administração

Entre 1950 e 1970, há uma tendência para a integração das várias ciências naturais e sociais. Essa integração parecia orientar-se para uma teoria geral dos sistemas. Neste ambiente, o biólogo alemão *Ludwing von Bertalanffy* concebeu o modelo do sistema aberto, entendido como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

Stoner e Freeman (1995), este modelo tem uma visão da organização como um sistema unificado e direcionado das partes inter-relacionadas.

Para Kwasnicka (1995), é uma abordagem interativa, na teoria administrativa, ele tenta combinar os vários elementos da ciência comportamental, administrativa e a abordagem clássica de forma coesa. E ainda define sistema como um grupo de elementos inter-relacionados e integrados a forma de obter resultados.

A idéia central desse é que o *Homo Funcional*. Há uma tendência muito grande em enfatizar os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias

pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo.

O pressuposto básico desse esquema, ou modelo, é o de que a organização é um sistema aberto. Como sistema e o ambiente, que definem uma esfera de ação e um determinado grau de abertura, que dão uma idéia de sua receptividade a insumos.

Uma crítica à teoria geral dos sistemas está no seu biologismo. Para analisar as organizações utilizam-se instrumentos importados da biologia e adaptados à natureza social das organizações, o teórico é vítima do que chamamos ilusão científica, isto é, passa a acreditar que o objeto de sua análise tende a tornar-se tão previsível quanto os sistemas biológicos e que seu campo do conhecimento se presta ao rigor científico que caracteriza as ciências físicas.

Na ênfase dada às relações entre organização e ambiente, a maioria dos teóricos de sistemas na análise organizacional, parece dar uma importância excessiva ao papel desempenhado pelo último. A organização depende, para sua sobrevivência, do crescimento e eficiência de sua adaptabilidade ao ambiente, o que quer dizer que a organização mais propensa a sobreviver, crescer e ser eficiente é aquela na qual os papéis, normas e valores estiverem mais de acordo com as demandas do ambiente, o que, em última análise, traduz uma posição idealista que pressupõe a primazia do sistema cultural, com relação aos sistemas social e técnico e que negligencia o papel dinâmico das contradições internas das organizações.

### 3.3.6 – Modelo contingencial de administração

A abordagem sistêmica citada anteriormente contribuiu e muito para o desenvolvimento deste novo modelo o contingencial.

A teoria da contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais modelos de estruturas organizacionais são mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Os pesquisadores, cada qual isoladamente, procuram confirmar se as organizações eficazes de determinados tipos de indústrias seguiam os pressupostos da Teoria clássica, como divisão do trabalho, a amplitude de controle, a hierarquia e autoridade, etc. Os resultados surpreendentemente conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes de interface com o ambiente externo. Em outros termos, não há uma única e melhor forma de organizar.

Kwasnicka (1995), destaca que este modelo reconhece que as diferenças existem, que um sistema organizacional é o resultado da interação de subsistemas e do ambiente.

Essas pesquisas e estudos foram contingentes, à medida em que procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições. Essas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Em outras palavras, essas condições são ditas “de fora” da empresa, isto é, do seu ambiente. Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos da organização.

As idéias centrais desse modelo, diz que A Teoria da Contingência salienta que as características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia. Daí a enorme importância do estudo sobre o ambiente e a tecnologia.

Stoner, Freeman (1995), conceitua esse modelo de abordagem contingencial como concepção de que a técnica da administração que melhor contribui para o

alcance dos objetivos organizacionais, pode variar em situações ou circunstâncias diferentes.

A teoria procura explicar que não há nada de absoluto nos princípios da organização. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização, ambiente e tecnologia.

As premissas contingências são de que tudo muda; o ambiente, a tecnologia, as leis, logo, as situações administrativas são específicas e exigem tratamento personalizado (sob medida) dos gerentes. Todos os modelos administrativos são ferramentas válidas, cabe ao gerente usá-las e combiná-las no momento adequado, seguindo as características exigidas pela situação.

Na Administração Contingência não existe “a melhor maneira de administrar”.

É impossível usar um único modelo; a combinação de modelos é necessária. Flexibilidade que é um imperativo para decidir, conforme as contingências do momento. Conviver com a ambigüidade; tudo muda. Não há uma receita para administrar.

Em uma apreciação crítica, verifica-se que a Teoria da Contingência é eminentemente ecética e interativa, mas ao mesmo tempo, relativista e situacional. Em alguns aspectos, parece que a Teoria da Contingência é muito mais uma maneira relativa de se ver o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.

### 3.3.7 – Modelo de administração por objetivos (APO)

A Teoria Neoclassista deslocou progressivamente a atenção antes colocada nas chamadas “atividades-meio” para os objetivos ou finalidades da organização. O

enfoque baseado no “processo” e a preocupação maior com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fins)

A Administração por Objetivos (APO) ou Administração por Resultados constitui um modelo administrativo bastante difundido e plenamente identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclassista.

Drucker (1961) *apud* Toledo (1981) define esse modelo como um sistema dinâmico que integra as necessidades da empresa de conseguir as suas metas, lucros e crescimento, com as necessidades do dirigente para contribuir ao seu próprio desenvolvimento profissional.

De acordo com Reddin (1977) *apud* Toledo (1981) a APO é o estabelecimento de áreas de efetividade e normas de efetividade para posições gerenciais, e a sua conversão periódica em objetivos mensuráveis, articulado vertical e horizontalmente com a planilhação do futuro. O autor ainda dá ênfase à necessidade de preparação de equipes dirigentes para adotarem a APO.

idéias centrais são que a APO é uma técnica de direção de esforços, através do planejamento e controle administrativo, fundamentada no princípio de que para atingir resultados a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar.

A APO é um processo dinâmico que integra a necessidade de companhia de alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento, a par da necessidade do gerente de contribuir para o seu próprio desenvolvimento. É um estilo exigente e compensador de administração de empresas. Na APO os gerentes, superiores e subordinados de uma organização, em conjunto, definem suas metas comuns e especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos

resultados esperados de cada um e utiliza essas medidas como guias para a melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros.

Em uma apreciação crítica: Os objetivos da empresa são definidos muito superficialmente e não refletem todos os interesses da companhia; a não existência de uma experiência adequada para a realização do plano; o levantamento incompleto ou efetuado fora de época; quando os resultados imediatos não são acessíveis, as pessoas ficam impacientes para com o projeto e as empresas geralmente falham em tomar providências para revisas e atualizar periodicamente o plano em vista de mudanças na companhia, flutuações econômicas e mudanças nas tendências sociais.

### 3.3.8 – Modelo de administração estratégica

Em meado da década de 60, teve início o uso de estratégia como forma de adequar ambiente e sistemas de planejamento como a resposta a obsolescência dos processos tradicionais de planos a médio e longos prazos. Para lidar com mudanças e turbulência crescente, surgiu o sistema de planejamento estratégico.

A partir da década de 70, uma nova forma, denominada administração estratégica, deu mais complexidade ao sistema administrativo no trato com o novo ambiente.

Stoner e Freeman (1995), conceitua esse modelo como padrão baseado no princípio de que o projeto global de uma organização só pode ser descrito se o alcance for somado à política e à estratégia como um dos fatores principais na operação das atividades da organização pela direção da empresa.



Idéias centrais de acordo com Ansoff *apud* Stoner e Freeman (1995) , considerado como o pai desse movimento, por Ter sido quem mais contribuiu para o amadurecimento dessas idéias e o primeiro que o usou o termo Administração Estratégica; Ele define a palavra estratégia de uma forma técnica, através de algumas explicações, como:

- a) o negócio em que em que estamos,
- b) as tendências que se verificam;
- c) decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem;
- d) padrão de decisões;
- e) nicho competitivo;
- f) características de portfólio;
- g) resumizando: onde, quando, com quem, como, fará a empresa seus negócios?

Porter *apud* Vasconcellos (2001) coloca que nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como posicionar-se em seu setor, ou seja, sem ter estratégia.

As organizações podem realizar suas adequações às turbulências e às mudanças de forma simples e compacta, escolhendo prioridades e outorgando valores ou ênfases diferentes a cada um dos seguintes itens:

- a) o diagnóstico estratégico – que permite um posicionamento e uma revisão de atitudes.
- b) o desenvolvimento estratégico – que possibilita alocar recursos e esforços, seja para captar informações adequadas, seja para elaborar

planos de treinamento, ou ainda, de estrutura; abrange o movimento de... para..., isto é, ação propriamente dita.

c) a administração do processo – que consiste em elaborar cronogramas e cumprir prazos sentindo-se a evolução. Permite destacar os projetos ou problemas importantes que devem receber tratamento diferenciado das rotinas.

d) o orçamento estratégico – regula o fluxo de fundos, analisa possibilidades de recursos, dá novos empreendimentos. Pelo orçamento competitiva e o equilíbrio entre recursos operacionais e estratégicos.

No aspecto crítico; embora seja a primeira vez que um modelo se preocupa em olhar para “fora da organização”, ou seja, o que está no ambiente externo (clientes, mercado, etc.), ele não tem uma visão maior de toda a cadeia produtiva.

É um modelo que se preocupa com a mudança mas uma empresa não tem controle dos fatores que compõe o seu setor; é limitada.

### 3.3.9 – Modelo de administração participativa

O trabalho de equipe é uma das grandes viradas dos nossos tempos. As mudanças operadas na gestão de algumas empresas tem pujança renovadora de uma legítima revolução, batizada de administração participativa. Este conceito marca o fim de uma era e o início de outra. A divisão rígida do trabalho cede lugar a equipes multifuncionais, nas quais cada operário esta preparado para cumprir tarefas variadas, significa o fim das teses de Taylor.

### **Idéias Centrais: Pré-condições**

- a) eliminar do autoritarismo dos dirigentes (democratização);
- b) redução violenta dos níveis hierárquicos;
- c) desaparecimento progressivo das especializações funcionais;
- d) co- envolvimento do sindicato;
- e) espaço para surgimento de novos líderes efetivos.

### **Alguns modelos participativos:**

- a) apatia degrada o processo decisório,
- b) democracia dentro e fora da empresa;
- c) empregados assumem a gestão e detém o capital da empresa (autogestão);
- d) empregados participam da gestão da empresa (co-gestão);
- e) equilíbrio de poderes;
- f) participação na organização do trabalho;
- g) participação na política geral da empresa;
- h) comissão e conselhos partidários.

Galbraith (1995), coloca o modelo de administração participativa com recompensas, como ganhos compartilhados, bônus baseados em metas, participação nos lucros e participação acionária baseado cada vez mais no desempenho organizacional e da equipe.

Em um aspecto crítico a esse modelo participativo é que para a implementação é necessária toda uma mudança cultural que lhe sirva de apoio, o que é extremamente difícil em algumas organizações.

A Administração Participativa tem com uma de suas bases a participação nos resultados, sejam eles positivos ou negativos, porém as vezes, é mal interpretada com o enfoque apenas na participação dos lucros.

A legislação brasileira dificulta a implantação deste modelo.

A Administração Participativa não tem muita base teórica e legal.

### 3.3.10 – Modelo de administração empreendedora

Chiavenato (1998), se refere a esse modelo quando cita o suprimento da carência das organizações e apresenta um dos objetivos deste que é todos os colaboradores participarem no processo de mudança, dotando a empresa com espírito criativo e inovador. A organização como geradora de oportunidades, valorização de idéias, criação de ambiente e autonomia .

Este modelo surgiu por volta da década de 80 e oferece uma maneira saudável para se reagir aos desafios empresariais. Novos concorrentes, no país e no exterior, estão rapidamente demonstrando que as grandes empresas devem se renovar, ou morrer. “O custo de se perder talentos empreendedores pode levar as empresa ao sucesso ou ao fracasso”. Essa afirmação é básica para o desenvolvimento deste novo modelo.

Machado (2000), destaca as Idéias Centrais dos modelos inovadores e a valorização dos empreendedores da administração Empreendedora:

- a) inovação, risco e criatividade;
- b) valorização da iniciativa empreendedora;
- c) intra-empendedor;
- d) busca de oportunidades de negócio;

e) participação nos resultados;

f) federação de empresas.

No aspecto de Empreender para Inovar:

a) intraempreendedor (*intrapreneurship*);

b) novos produtos,

c) novos serviços;

d) novos mercados;

e) novas empresas.

O Ambiente para a Administração Empreendedora:

a) espaço para a Auto-Seleção;

b) nenhuma transferência;

c) a decisão é do executor;

d) flexibilidade corporativa;

e) fim da filosofia de grande sucesso;

f) tolerância a riscos, fracassos e erros;

g) equipes trans-funcionais;

h) opções múltiplas de colaboradores.

Em uma análise crítica esse modelo enobrece fortemente a figura do Empreendedor, mas ele na sua essência super valoriza sua independência.

Portanto, não gosta de ser empregado. Fica uma questão em aberto: este modelo oferece subsídios suficientes para manter o intra-empreendedor dentro da empresa?

### 3.3.11 – modelo de administração holística

O desenvolvimento tecnológico está gerando profundas alterações na economia mundial. Pode-se falar em uma verdadeira mutação econômica, mediante a qual perdem valor as coisas tangíveis e passam a ser valorizadas as intangíveis. Essa mudança é muito bem representada pela diminuição da importância que assumem as coisas tangíveis, ou seja, ligadas à existência de matéria e a crescente preocupação que se tem com aspectos relacionados com o tempo.

Certamente, muitos outros valores estão sendo atingidos pelo desenvolvimento tecnológico, como por exemplo, os relacionamentos à individualização, criatividade, flexibilidade, patrimônio, limites, autonomia, informação e tantos outros características de uma nova era, resultante de uma nova onda.

A Administração Holística é fruto desta mutação tecnológica, ou seja, ela é a contrapartida na área da administração, das alterações que estão ocorrendo como decorrência desta nova era.

**Idéias centrais:** holística = global, plena, sem limites, sem feudos – livre

Com objetivos de realização plena dos dirigentes e funcionários; satisfação plena dos clientes e fortalecimento dos fornecedores e revendedores.

Drehmer, Oliveira, Machado, Ulrich, Dichoff e Pegoretti (2003). caracterizam a estrutura da empresa em Rede Holística como:

- a) valores comuns,
- b) informalidade;
- c) comunicação lateral Intensa;
- d) flexibilidade/fluidez;
- e) ausência de autoridade e controle;

- f) administração Holística: Mutações e Revoluções;
- g) eliminação da hierarquia piramidal;
- h) fim das associações de funcionários;
- i) fim dos cargos e da disputa por eles;
- j) fim do controle e da autoridade;
- k) redução dos funcionários tempo completo;
- l) fim de lotação do funcionário;
- m) desmobilização ao máximo (livrar-se da matéria);
- n) instrumentos Gerenciais;
- o) carta de valores convergentes;
- p) estrutura policelular (redes);
- q) intraempreendedores;
- r) participação nos resultados;
- s) estabilidade funcional ;
- t) subcontratação (contrato temporário);
- u) tempo real do atendimento;
- v) vinculação de fornecedores e revendedores;
- w) equipes transitórias multifuncionais;
- x) produtos exclusivos (individualização).

Em uma visão crítica a esse modelo: Dúvidas quanto à implementação de uma administração avançada em organizações constituídas de pessoal simples, nas quais pouco se investiu em termos de escolaridade e amadurecimento profissional.

Dificuldade para se implantar a administração holística, face aos problemas conjunturais que, aparentemente, indicariam uma cautela maior na adoção de

modificações profundas que precisam ser feitas para se chegar a esse novo patamar de administração.

Modelo extremamente novo, ainda em estudo e propõe revoluções muito radicais (exemplo: eliminação do controle, eliminação de hierarquia); questiona-se a viabilidade destas revoluções.

### 3.3.12 – Modelo de administração virtual

A corporação virtual começou como uma visão de futurólogos, tornou-se possível para os teóricos de administração e hoje tornou-se uma necessidade econômica para os executivos das empresas;... tudo em pouco mais de dez anos. Este fato não só salienta a inviabilidade deste novo modelo empresarial, mas também sugere o acelerado tempo que irá caracterizá-lo.

Stoner e Freeman (1995), a utilização de computadores tem tido vários efeitos sobre as organizações. O principal entre eles é a capacidade de processar e criar documentação com precisão e velocidade cada vez maiores. O autor ainda aborda que apesar da computação, representar uma tendência para a descentralização, ele acha que os sistemas de computação não mudam as estruturas existentes nas organizações.

O mercado do próximo século, provavelmente, exigirá que as empresas tenham condições de atender a clientes situados em diferentes localidades do globo terrestre, promovendo uma entrega rápida de uma grande variedade de produtos sob medida.



Este produto (serviço), embora tenha raízes no distante artesanal, somente pode ser hoje construído graças às últimas inovações em processamento de informações, dinâmicas organizacionais e sistemas de fabricação.

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997) destacam as idéias centrais do modelo: produto ou serviço ideal é aquele produzido instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente: Produto virtual: informação de conteúdo, informação sobre formato, informação sobre o comportamento do usuário e informação sobre o uso e finalidades específicas.

Freqüentemente poderão ser produzidos em diversos locais e ser oferecidos em grande número de modelos e formatos.

Este produto (serviço) existe antes de ser produzido. O conceito, o projeto e a fabricação estão armazenados em computadores e na mente de equipes cooperativas.

O cliente participa da concepção e projeto do produto (serviço) que demanda, de acordo com as suas expectativas.

Satisfação quase instantânea do cliente

Como ocorrerá uma mudança na natureza do produto, deverá haver também uma mudança no perfil da nova empresa ou organização virtual.

Surgimento de um novo tipo de funcionário, altamente qualificado.

Por ser um modelo recente, muitos estudiosos estão pesquisando a Administração virtual; cabe porém ressaltar dois dentre eles: Willian H. Davidow e Michael S. Malone que escreveram o livro " A corporação virtual: Estruturação e Revitalização da corporação para o Século XXI".

Em uma apreciação crítica á esse modelo; Os funcionários (colaboradores) que integram a equipe de trabalho destas empresas precisam ter alta qualificação.

Além da dificuldade de se encontrar funcionários com alta qualificação, a empresa, certamente, encontrará dificuldade de “ controlar” o seu trabalho, pois o mesmo será realizado fora e, na sua maioria, em sua casa.

A legislação brasileira até o momento não permite este tipo de relação de trabalho.

Para a produção do produto (serviço) virtual é necessário estabelecer um sofisticado sistema de telecomunicações, pois utiliza fundamentalmente cabos de fibras óticas, que são muito caros e incompatíveis com a realidade da maioria das empresas brasileiras. O produto (serviço), por sua vez, terá um custo alto e será destinado a um público classe A, possuidor de computador e a fatia do mercado brasileiro que esta classe representa é bem pequena.

Fica evidente o avanço do conhecimento administrativo. Partindo de uma escola científica que enfatizava a tarefa, preocupação com detalhe e visão micro, evoluindo linear e lateralmente, chegando até um modelo que defende a satisfação total do homem, material e espiritualmente.

Apesar dos autores dos diferentes modelos defenderem fortemente suas idéias, não existe um modelo definitivo que conte com o respaldo da verdade e da prática e seja eleito como único.

Assim sendo, a Administração é considerada como uma ciência pré-paradigmática;

Fazendo uma análise em termos de Brasil, constata-se uma triste realidade: faltam pesquisas, principalmente, em se tratando dos novos modelos administrativos – Participativo, Empreendedor, Holístico e Virtual.

### 3.4 Modelo de gestão de pessoas

#### 3.4.1 Administração de recursos humanos

Para Gil (1994), a Administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que objetiva a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Chiavenato (1997) relata a Administração como a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos.

Assim, a administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos.

Chiavenato (2000) enfatiza que a tarefa de administrar envolve a integração e coordenação dos recursos organizacionais, os quais podem ser classificados em cinco grupos: recursos físicos ou materiais; recursos financeiros; recursos humanos; recursos mercadológicos e recursos administrativos.

Quanto aos recursos humanos, Chiavenato (1997, p.135), define como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa”.

#### 3.4.2 Novas perspectivas para o gestor de pessoas

Ulrich (1998), diz que um verdadeiro profissional de gestão de pessoas não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico. Significa aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégico como o pessoal.

O autor ainda salienta que o sucesso nesses papéis exige em entendimento dos resultados de cada empresa, das metáforas e das ações específicas provenientes da aplicação de cada um dos papéis.

Para Gil (1994), fica difícil definir e identificar as principais funções desempenhadas pelo profissional de recursos humanos, a partir de agora tratado como gestor de pessoas. De qualquer forma, coloca este gestor como um profissional que deve ser capaz de:

- a) comunicar-se de maneira eficaz com a direção superior, com as gerências intermediárias, com os empregadores e com o público externo. O profissional de Gestão de Pessoas, antes de qualquer outra habilidade, deve conhecer o processo de comunicação, reconhecer os fatores que a dificultam, como também, o domínio das regras para torná-la mais eficiente, pois constitui uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dá de forma que pode ser considerada natural;
- b) propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal é requerido pela empresa. O processo de recrutamento e seleção de pessoal constitui uma das atividades mais importantes em gestão de pessoas, muito embora esteja sendo confiada, com muita frequência, às chefias diretas;
- c) definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho dos empregados. O treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo enfoques diferentes ao longo do tempo: Nos tempos atuais, o treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da

organização. A avaliação refere-se “ à tentativa de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”;

d) avaliar os cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes. A avaliação do desempenho constitui em um meio para desenvolver as pessoas da organização, pois define o grau de contribuição de cada empregado para organização; identifica os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; identifica em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; promove o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados; obtém subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obtém subsídios para remuneração e promoção como também para a elaboração de planos de ação para desempenho insatisfatório.

e) avaliar o valor relativo de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios. Todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance dos objetivos giram em torno dos cargos. Por isso, a análise e a descrição de cargos pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo de Gestão de Pessoas. A avaliação de cargos, para GIL, (1994) “consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa. É por meio desse processo que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos” (p.110);

f) fornecer assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de Gestão de Pessoas. Portanto,

torna-se necessário um sistema integrado de coleta, processamento, armazenamento e fornecimento de informações relevantes da área de gestão de pessoas para que se possa assessorar tanto à direção da empresa com às gerências.

O Gestor de Pessoas atualmente deve ser visto como analista responsável por fornecer consultoria especializada aos assuntos inerentes à área de gestão de pessoas. Tal área deve ser vista, por sua vez, como alinhada à política e estratégia do negócio. Desta forma as funções de gestão de pessoas passam a ser compartilhadas por todas as divisões de uma empresa.

### 3.4.3 O Futuro da gestão de pessoas

Quanto ao futuro da gestão de pessoas, pode-se dizer que o seu antigo perfil (Administração de Recursos Humanos) já não é mais aceito, mas ainda se torna difícil definir qual realmente é esse perfil, dada a complexidade que a cada dia impera no mundo empresarial.

Há um mundo novo mutante, que privilegia pessoas e as classifica de forma completamente diferente da atual. Além de lidar com pessoas muito mais esclarecidas, novas formas de organização de trabalho e de relacionamento empresa/empregado começam a tomar contornos diferentes.

Hoje existe a figura do executivo interino, aquele que é escolhido para cumprir uma missão especial por um determinado período de tempo. Também toma corpo o conceito de terceirização, não mais focado unicamente em custos, mas em produtividade. O trabalho passa a ser em equipe, como sinônimo de eficiência e

eficácia organizacional. Os facilitadores tomam o lugar dos líderes, os quais não impõe o “como fazer”, mas facilitam o conhecimento das habilidades do grupo. Paga-se por habilidades, substituindo-se os cargos por “espaços virtuais ocupados por período de tempo”. As pessoas tornam-se “donas” de suas próprias carreiras.

Além desses desafios, a transição entre o modelo tradicional de organização e o novo, voltado para o *business*, exige alguém com capacidade de assegurar o sucesso de implementação ou dos talentos da empresa.

Surge uma nova parceria com marketing estendido a atuação de recursos humanos voltado para o cliente externo, fazendo-o entender como funciona a empresa e como tirar o maior proveito deste novo relacionamento/parceria.

O desenvolvimento/educação dos colaboradores passa a ser importante requisito para levar a empresa a competir com as melhores do mundo. Deve-se falar, também, no esforço do desenvolvimento de empreendedores da base da pirâmide, onde de maneira efetiva muita coisa acontece, que passa a ser mandatário neste novo perfil que se desenha.

Portanto é preciso que as pessoas estejam também preparadas a aprender e a difundir este conceito, a partir de uma internalização e focar sua atuação nos objetivos empresariais, deles não se afastando, a não ser um tradutor fiel, em sua melhor expressão, do que ocorre fora da organização para poder contribuir em seu planejamento, são funções que se agregam às novas atribuições deste profissional.

### 3.5 Eficiência do trabalho em equipes

#### 3.5.1 Definição de eficiência

Segundo Stoner e Freeman (1995) eficiência se define como a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar as metas da organização. “Fazer as coisas de maneira correta”

Wellins (1994), A eficiência de um trabalho em equipe se dá quando existe um envolvimento das pessoas de todos os níveis hierárquicos no processo de definição e implementação.

#### 3.5.2 Trabalho em equipes

O trabalho em equipes, a formação de times e sua liderança são assuntos bem explorados na literatura de administração.

No passado, as empresas ou organizações baseavam-se nos princípios da divisão do trabalho e a sua supervisão. As limitações desse modelo provocaram o surgimento de um novo conceito organizacional, que consiste em substituir o trabalho individual, em partes e seqüencial, por trabalho em equipe.

Hoje as organizações para serem competitivas e sobreviver no mercado das mudanças, precisa ser diferenciada, e a manutenção de uma boa equipe, com profissionais competentes e talentosos, é essencial.

Apesar de ser um termo utilizado com freqüência, times, grupos e equipes, como sinônimos, existem algumas diferenças, a seguir apresentar-se-á a visão de alguns autores:



Ao consultar o dicionário Michaelis (1998) encontra-se as seguintes definições: Grupo – um certo número de pessoas reunidas, Equipe – grupo de pessoas que se dedicam a uma mesma tarefa; Time – o mesmo que equipe.

Golbraith (1995, p.54) define, uma equipe como “um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão”.

Moscovici (1985) descreve que equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Pinchot e Pinchot (1994) estabelece distinção entre o significado de equipe e de grupo, equipe é o grupos de pessoas de pequenos ou médios que trabalham em estreita união a fim de gerar um produto comum. As equipes diferem de um grupo de trabalho que se reúne para dividir o trabalho mas, após, o realiza individualmente; as verdadeiras equipes criam e aprendem conjuntamente.

Uma diferença básica a qual também podemos abordar é que no grupo há um corporativismo acentuado e em equipe existe a definição da atuação de cada componente, com características da multidisciplinaridade. Em tese no trabalho em equipe, os membros são escolhidos por sua habilidade e competência e nos grupos por afinidades.

A década de 90, caracterizou-se pelas tentativas para encontrar meios de legar autoridade, empurrar responsabilidade para os níveis mais baixos e criar equipes participativas capazes de enganjar e obter o comprometimento das pessoas; tornando-se a organização mais flexível e ágil para funcionar em ambientes globalizados e competitivos.

Chiavenatto (1998), o trabalho em equipe traz enormes vantagens as organizações e às pessoas.

O autor ainda apresenta essas vantagens e cita as desvantagens de uma estrutura de equipe.

#### **Vantagens:**

- a) algumas vantagens de estrutura funcional;
- b) barreiras reduzidas entre os departamentos, aumentando o compromisso;
- c) menor tempo de reação, decisões mais rápidas;
- d) moral mais elevada, entusiasmos decorrente do envolvimento das pessoas;
- e) menores custos administrativos.

#### **Desvantagens:**

- a) lealdade dividida e conflito (se a tarefa e os objetivos não forem claramente estabelecido);
- b) tempo e recurso despendidos em reuniões;
- c) descentralização não planejada;
- d) requer liderança firme e objetiva.

As equipes constituem um mecanismo informal de integração dentro do esquema tradicional de organização.

Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maiores motivações

É fundamental que se saiba trabalhar com as pessoas para conseguir manter uma boa equipe e assim sobreviver ao mercado competitivo.

Chiavenatto (1998), Apresenta as condições para uma efetiva participação das pessoas relacionadas na figura 2.

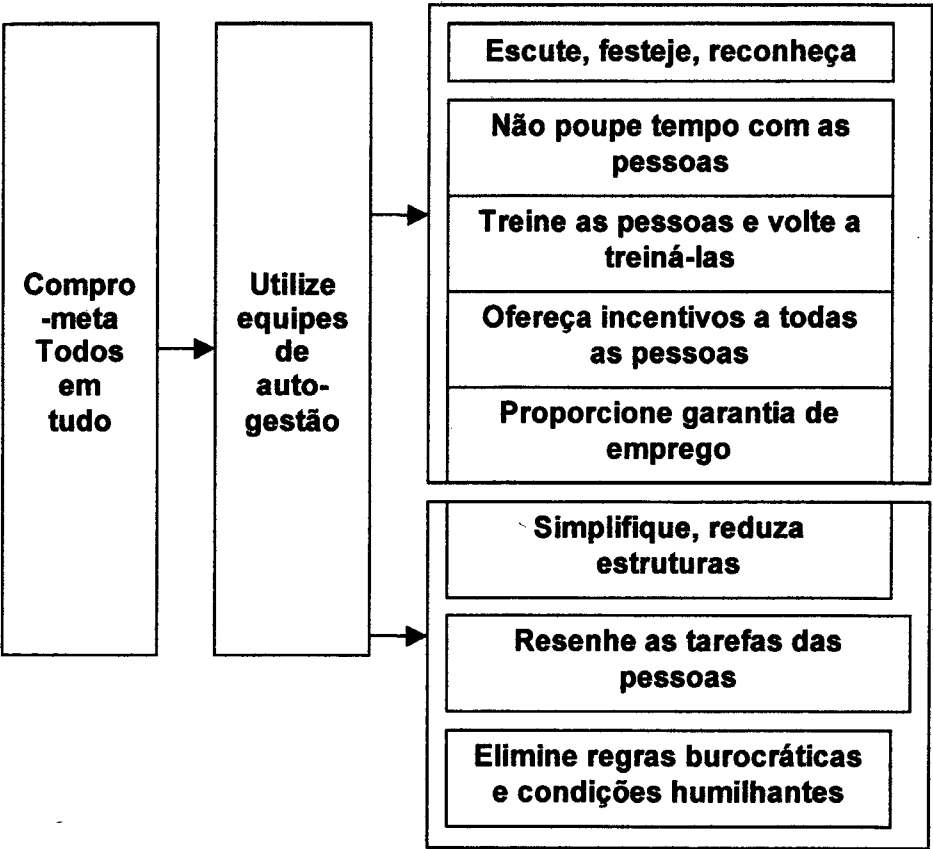


Figura 2 -Condições para uma efetiva participação das pessoas

Fonte: Chiavenato (1998).

Scholtes (1992) *apud* Wellins (1994) afirma que a medida que os membros de equipes se sentem mais à vontade entre si e compreendem melhor o projeto e o que se espera deles, tornam-se uma unidade mais eficaz, com todos trabalhando em harmonia.

O modelo de aprendizado em equipe requer prática do diálogo e da discussão, pois o processo pelo qual essas equipes aprendem é através do contínuo movimento entre prática e apresentações. O diálogo é uma maneira de ajudar as pessoas a se enxergarem a natureza representativa e participativa do pensamento e reconhecerem suas incoerências. As pessoas passam a ser observadoras do seu próprio pensamento.

Senge (2002), coloca que o trabalho em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias pré-concebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

### 3.6 Mudança organizacional

De acordo com Chiavenatto (1998), mudança é a transição de uma situação para outra diferente. Representa a transformação, perturbação e interrupção.

Nessas últimas duas décadas, a mudança vem ocorrendo de forma explosiva e gradativamente acelerada. A todo momento, as referências às enormes e impactantes mudanças no cenário mundial são comuns. Na verdade, vivemos em uma sociedade em constante transformação.

Os ambientes organizacionais tem se tornado benignos, mais complexos, mais inter-relacionados, mais dinâmicos Mitroff *apud* Galbarith,(1995). Estas

mesmas condições apresentam a necessidade para a mudança e ao mesmo tempo dificultam o aprendizado por sobrecarregar a capacidade de processamento de informação dos membros da equipe.

Wood (2000) adota uma definição mais ampla, a mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Herzog (1991) *apud* Wood (2000) classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias, cada uma delas podem Ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente.

- a) crise e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional, incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrições de recursos;
- b) novas oportunidades: introdução de novas tecnologias, novos produtos e serviços, disponibilidade de novos recursos;
- c) novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis , adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

Maquiavel (1469-1579) salientava que deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir do que iniciar uma nova ordem das coisas.

No ambiente turbulento das organizações, os movimentos de mudanças não podem ser analisados sob uma ótica de causalidade simples e do determinismo; exigem um olhar mais complexo compatível com o emaranhado de relações culturais, de poder, formais e informais existente no sistema.

É importante que as organizações se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando inovação que lhes dará vantagens competitivas, garantindo-se.

### 3.6.1 Aprendizado organizacional

Senge(2002) , define que a aprendizagem é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar resultados que seus colaboradores realmente desejem.

Segundo Fleury e Fleury *apud* Galbraith (1995) , a “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Os elementos organizacionais precisam ser organizados para produzir padrões de atividades com variedades de requisitos para atender à variedade de influencia recebida do ambiente e para produzir a variedade de produtos (serviços) requerido pelo ambiente.

Esses padrões podem permitir que a organização trouxesse informações diferentes, que aprenda novas maneiras de obter e garantir resultados e que reaja às exigências ambientais em mutação.

O aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir a mudança.

Para que se possa haver aprendizado a organização precisa Ter padrões de atividades que alterem os seus próprios.

Algumas formas de aprendizado organizacional:

- a) atividade de desenvolvimento de recursos humanos
- b) atividades estratégicas ou de planejamento;
- c) introdução e o domínio de novas tecnologias.

O aprendizado organizacional é mais do que a soma de compreensão de seus elementos – é mais do que aprendizado cumulativo individual. O treinamento e o desenvolvimento de indivíduos não constituem aprendizado organizacional; o aprendizado individual é necessário, mas não é suficiente, talvez possibilite o exercício do seu “ papel ” de forma mais eficiente.

Tal comportamento é sobre determinado, mantido por grande numero de características organizacionais:

- a) ensinar o indivíduo as habilidades da equipe não levará a uma maneira diferente de exercer o papel, a menos que a organização determine que o desempenho organizacional seja reunido através de um trabalho em equipe e que modifique as características e a estrutura da organização para promovê-la;
- b) planejar estrategicamente é outra atividade que pode ser uma forma de aprendizado. O exame sistemático do ambiente e a determinação de abordagem para a obtenção de informações necessárias e a objetivação de resultados. Em uma análise critica este tipo de aprendizado pode falhar, porque especificam apenas os resultados desejados e não identificados nem o padrão de atividade organizacional que deverá ser estabelecido, nem as características de estrutura organizacional que trarão a tona os comportamentos desejados.

c) a introdução de nova tecnologia geralmente estimula algum aprendizado. Novas tecnologias de transformações, novos processos organizacionais tornam possíveis novos padrões de atividades e ajudam a eliminar os velhos requerendo muitas vezes a reconfiguração dos elementos organizacionais.

De acordo com Galbraith (1995) existem três tipos de aprendizado: Inovação, melhoria organizacional e o redesenho de organizações. É possível distingui-los, mas na prática muitas vezes eles se misturam.

**Inovação** é o processo que gera algo novo; é o método criativo de criar uma nova habilidade ou novas soluções.

Não é bem controlado; depende de disponibilidade de recursos, esforços, tentativas e erros, experimentação, habilidades, etc.

Fatores organizacionais que promovem a inovação:

- a) uma abundante rede de contato;
- b) estrutura organizacional achatada;
- c) diversificação de práticas;
- d) disponibilidade de alocação, recursos e esforços redobrados;
- e) horizonte de longo prazo;
- f) comunicação freqüente entre os membros da organização;
- g) incentivos que promovem a tomada de risco;
- h) trabalho em equipe;
- i) orientação para o futuro;
- j) liberdade;
- k) visão clara.



**Melhoria organizacional** é a identificação de áreas onde existem oportunidades para melhoria de desempenho e a aplicação de processos de solução de problemas para efetuar melhorias, são aspectos padronizados de como uma organização aprendem, varias técnicas se tornam comum e o *feed-back* de pesquisa.

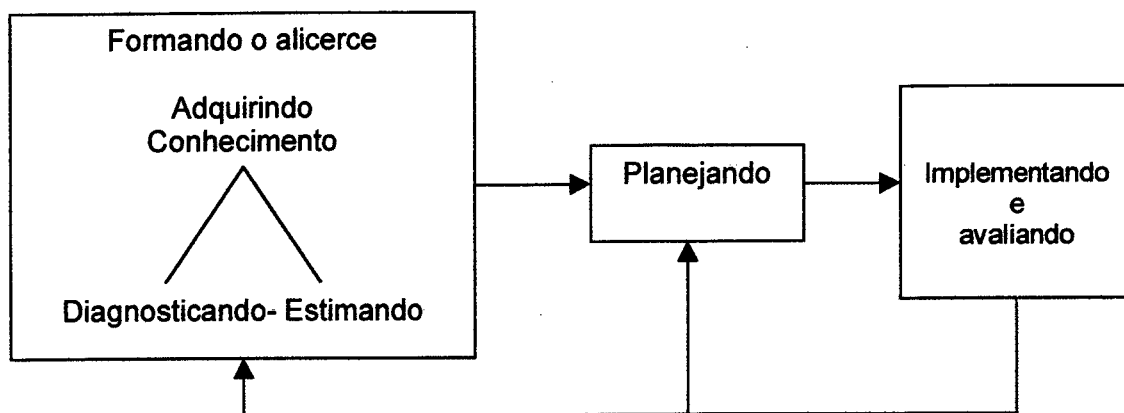
Melhoria organizacional muitas vezes envolve estabelecimentos de organização paralelas, incluindo grupos para soluções de problemas.

Para Lawler e Mohrmen (1985 apud Galbraith, 1995) uma organização paralela muitas vezes falha na prática, pois na essência ela é colocada em concorrência com a organização; e muitas vezes as mudanças propostas pela paralela é vista como uma intromissão.

As bem sucedidas são aquelas que fixam claramente objetivos organizacionais relacionados com os objetivos empresariais aceitos, fazem uso de processo de análise sistemático e eficiente e dá solução de problema em grupo, criando ligação forte com a organização regular.

**Replanejamento** – com as mudanças, globalização, as organizações estão sendo obrigadas a aumentar sua eficiência. Um replanejamento organizacional pode ser uma vantagem competitiva: Maestria e autoprojeto – processo pelo qual uma organização aprende a alterar suas características de estrutura a fim de se tornar mais eficiente seu ambiente.

A Reformulação bem sucedida é um processo interativo, que consiste nos componentes da figura 3. A seguir:



**Figura 3 - Autoprojeto**

Fonte: Mohrman e Cummings (1989).

Desencadeando para uma mudança de estratégia ou pela necessidade de um nível de desempenho notadamente maior, conseguindo apenas através de uma mudança nos elementos do projeto organizacional.

O Autoprojeto inclui esclarecimento dos valores organizacionais.

- a) condições que promovem o autodesenvolvimento efetivo;
- b) participação multiacionária no processo de reformulação,
- c) avaliação continua da eficácia das características organizacionais;
- d) partilha aberta de informações e uso de dados para a identificação de problemas e reformulação;
- e) redefinição de cargos gerenciais;
- f) liderança, que inclui o esclarecimento de estratégias e o estabelecimento de valores de desempenho claro que podem orientar os membros;
- g) uma visão de estrutura e do programa como temporários,
- h) compreensão, entre os membros organizacionais, de que a continuidade de seu emprego exige aprendizado pessoal e mudança em uma base continua.

As organizações eficientes se tornarão comunidades eficientes no aprendizado. Serão eficientes na aplicação de múltiplas perspectivas e tipos de *Know-how* para os complexos problemas e oportunidades que enfrentam.

Galbraith, (1995) destaca as características gerais na formação do aprendizado organizacional:

- a) a estrutura organizacional será compreendida como uma configuração temporária dos componentes que alterarão a estratégia da organização e a mudança ambiental;
- b) haverá uma aplicação crescente e continua de recursos para o desenvolvimento de habilidades e conhecimento em toda a organização;
- c) as organizações serão mais achatadas e mais ágeis;
- d) as organizações se tornarão excelentes na integração de ricas constelações de equipes-tarefas, organizações "sobrepostas" e redes de intergrupos para complementar as habilidades organizacionais e desviar a atenção do foco estrutural;
- e) a organização estará fortemente ligada a uma grande gama de organizações no ambiente, com as quais aprenderá a partilhará conhecimento;
- f) as organizações fomentarão diversidade de práticas e estruturas, a fim de semear o processo de aprendizado e permitir que várias áreas da organização se adaptem aos requisitos de desempenho;
- g) o papel da cúpula será o de formular e comunicar uma clara visão da estratégia da organização e de sua visão, assim como desafiar continuamente a organização a obter excelência na implementação da orientação.

h) o contrato psicológico de emprego mudará irreversivelmente.

As mudanças não são simplesmente aprender a fazer melhor o que já foi feito, ela impõe uma mudança nos pressupostos fundamentais e nos princípios da organização.

O relacionamento entre o indivíduo e a organização se alterará fundamentalmente, o ônus recairia entre o indivíduo para que seja um membro produtivo e qualificado a força de trabalho e satisfeito.

A adaptação para um ambiente em rápida mutação requer flexibilidade e agilidade\_ a habilidade de aprender rapidamente como produzir novos produtos (serviços) que elevam o padrão de desempenho. Num novo ambiente, onde a tecnologia é praticamente copiada, as informações podem ser transferida com grande facilidade, a geografia não constitui obstáculo.

A organização que aprender e executar eficientemente sobreviverá o mercado competitivo.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos dias atuais, o mundo está vivendo na informatização, caracterizada pelas mudanças, que se tornam rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Neste contexto, a administração de Recursos Humanos sofreu uma profunda transformação, passando a abranger outros conceitos e práticas e cooptando a nomenclatura, mais alinhada aos novos paradigmas, de Gestão de pessoas. A concepção das pessoas mudou radicalmente. As pessoas passaram de funcionários a colaboradores, como principais responsáveis pela produtividade da organização.

Desta forma a organização percebeu que os colaboradores são fundamentais para o sucesso da organização, sendo fundamental tê-los satisfeitos.

A transformação das pessoas – de meras fornecedoras de mão-de-obra – recursos humanos – para fornecedoras de conhecimento – e gerir essa transformação, são as novas revoluções que estão ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isto decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negocio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.

É necessário resgatar os valores do homem reconhecendo-o como engrenagem fundamental da máquina que é a organização, que por sua vez não deve ser considerada de modo mecanicista e sim como estrutura complexa.

## **5.Sugestões para futuras pesquisas**

- a) identificar os resultados nas organizações que adotaram o novo Modelo de Gestão de Pessoas;
- b) verificar as expectativas dos colaboradores de empresas com a utilização do Modelo de Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**, Vol 2 – 6 ed. Rev. atualizada. – Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. rio de janeiro: campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas** – São Paulo: Atlas, 1998.

DREHMER, E., OLIVEIRA, E. A.; MACHADO, L.A.S.; UIRICH, R. G.; DICHOFF, R. N.; PEGORETTI, R. **Análise do processo de gestão de pessoas no banco do brasil: programa de formação geral e desenvolvimento de executivos em administração do Banco do Brasil - monografia (MBA)**. Florianópolis, FIA/USP, 2003.

FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão**. Dissertação (Mestrado) São Paulo, FEA/USP, 1998. p.171.

GALBRAITH, J. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p. 57-63, abr./mai.1995.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistemas de informação.** São Paulo, 1989.

HESELBEIN, F., GOLDSMITH, M. ; BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.

JONES, M. H. **Tomada de decisões pelo executivo.** São Paulo: Atlas., 1973

KAWASNICKA, E. L. **Introdução à administração – 5. Ed.** São Paulo: Atlas, 1995.

LARA, J. E. **Estado de a consultoria organizacional externa em pymes.** São Paulo, Brasil. Barcelona – Espanha, 1993. 403 p. tese (doutorado), Universidade Autônoma de Barcelona.

MACHADO, L. A. S. **Qualidade nas relações interpessoais.** Rio de Janeiro: Papel & Virtual, 2000.

MICHAELIS. **Pequeno dicionário da língua portuguesa.** São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal.** 3. ed. Rio de Janeiro: Itc, 1985.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, E. S. **A equipe na solução de problemas.** Site: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), acesso em: 12 de novembro de 2003.

PARISI, C.; NOBRE, W. de J. **Eventos, gestão e modelos de decisão.** São Paulo: Atlas, 1999, p.103-124



PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RICHARDSON, R. J. et al. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 12 ed. São Paulo: Ed. Best Seller, 2002.

SILVA, F. A. **Administrando pessoas – reflexões do cotidiano de um executivo de recursos humanos.** São Paulo: Negócio, 1996:

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: *Prentice Hall do Brasil*, 1995

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos – 6.ed.** São Paulo, 1981.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados,** tradução Cid Knipel – São Paulo. Futura, 1998.

VASCONCELLOS, F. P.; **Construindo estratégias para competir no século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

WELLINS, R. S. **Equipes Zapp –** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WOOD, J. **Mudanças organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas – 2. Ed. –** São Paulo: Atlas, 2000.